



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en
Fundación ADECCO

Autor/es

Aitor Mateo Rebollo

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
2017

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Fundación ADECCO

Application of Balanced Scorecard for Adecco Foundation

Autor / Writer

Aitor Mateo Rebollo

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de
Empresas Departamento de Contabilidad y
Finanzas Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El propósito de este trabajo es analizar una empresa utilizando la herramienta del cuadro de mando integral. Este modelo permite gestionar una empresa uniendo los indicadores financieros que se han utilizado tradicionalmente con los activos intangibles esta dispone. De esta manera, el cuadro de mando nos permitirá seleccionar las estrategias más apropiadas para la fundación Adecco y transformarlas en objetivos a realizar en la empresa para finalmente conseguir el crecimiento de la organización. El objetivo es que la empresa pueda incrementar su crecimiento y rentabilidad siguiendo su estrategia con la mejor coordinación desde sus distintas áreas.

***Abstract:** The intention of this project is to analyze a business using the balanced scorecard. This model allows us to manage a business linking the financial indicators traditionally used, and the intangibles assets it has. On this way, the balanced scorecard allows us to select the more suitable strategies for Adecco Foundation and change them into targets to search and do and finally, get the increase of the organization. The objective of the business is increase the growth and the performance, following the strategy with the best coordination of each area.*

Palabras clave / Keywords: Cuadro de mando, financiera, clientes, procesos, aprendizaje, crecimiento, mapa estratégico, DAFO, CAME, estrategia. / *Balance scorecard, finance, customer, process, learning, development, strategic map, SWOT, CAME, strategy.*

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO	1
1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA... 3	
2. ANÁLISIS ADECCO.....	6
2.1 SECTOR FUNDACIONAL.....	6
2.2 FUNDACION ADECCO	8
2.2.1 Organigrama de la Fundación ADECCO	10
2.2 ANÁLISIS DAFO	11
2.2.1 Análisis Interno	12
2.2.2 Análisis Externo	15
2.3 ANÁLISIS CAME	20
2.3.1 Afrontar Amenazas: Estrategia de supervivencia.....	21
2.3.2 Mantener Fortalezas: Estrategia defensiva.....	21
2.3.3 Corregir las Debilidades: Estrategia de reorientación	22
2.3.4 Explotar Oportunidades: Estrategia ataque	22
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	24
3. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL CMI.....	25
3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	26
3.1.1 Recursos Financieros.....	26
3.1.2 Tecnología.....	26
3.1.3 Relaciones	27
3.1.4 Capital Humano.....	28
3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	31
3.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES	34
3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	36
4. CONCLUSIONES	35
5. BIBLIOGRAFIA	37
6. ANEXOS.....	38
6.1 ANEXO: CUESTIONARIO	38

1.INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

La misión del cuadro de mando integral es ante todo llamar la atención de la dirección general en las cuestiones de importancia trascendental y fundamentales de la empresa. Por lo tanto, la información que conseguimos con el cuadro de mando es imprescindible para realizar una mejora estratégica de cualquier organización plasmada en el mapa estratégico.

La mayor parte de las empresas, durante estos años, e incluso actualmente, dan mucha más importancia y se centran en los resultados financieros y operativos más relevantes. Este modelo no refleja los factores que determinan el desempeño futuro el cual es fundamental para las empresas de hoy en día.

El concepto de Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en 1992, con el objetivo de prestar mayor atención a las mediciones operativas relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación.

Complementa la visión financiera tradicional, basada en la medición de los indicadores financieros más relevantes, ya que incluye también medición en activos intangibles compuestos principalmente por capital humano, capital de información, capital organizativo, los cuales adquieren valor a la hora de conseguir los objetivos marcados en la empresa.

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000) daban importancia a estas mediciones: “Si no puedes medirlo, no puedes controlarlo y si no puedes controlarlo no puedes gestionarlo”.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y misión en un amplio conjunto de medidas de actuación a través de una serie de indicadores que medirán el objetivo o meta específica que se quiere alcanzar siempre que sean medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

El cuadro de mando integral se organiza en torno a cuatro perspectivas:

- **Financieras:** Resumen las consecuencias económicas, medir la creación de valor en la organización, maximizar el valor de los accionistas.
- **Clientes:** Identificados los segmentos de clientes y como actuaremos, se incluyen indicadores como satisfacción del cliente, captación de nuevos clientes, retención y fidelización de estos.
- **Procesos Internos:** Identificar nuevos procesos y tratar de mejorar los existentes.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Perspectiva en la que consideramos nuestros recursos con los que contamos que generaran valor como trabajadores, tecnología, organización.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados que queremos obtener y los inductores de actuación para los resultados futuros. Estos inductores deben permitir valorar la situación actual y futura de la empresa.

El mapa estratégico basado en las relaciones causa-efecto, que permite el ahorro de tiempo a la hora del análisis y la búsqueda de decisiones o soluciones. El objetivo es tener una rápida visión para obtener información de la empresa y reaccionar con mayor rapidez ante cualquier imprevisto.

1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

El cuadro de mando nos permite responder a las nuevas estrategias, con una capacidad mayor de reacción, ya que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma, los procesos van cambiando y los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades con mayor rapidez. Es una herramienta orientada fundamentalmente a la acción y reacción que a la planificación.

Trataremos de definir la situación actual de la fundación Adecco, establecer los objetivos principales y los planes de acción, de manera que defina el tipo de empresa que quiere ser.

Lo que obtenemos con el cuadro de mando si realizamos una correcta planificación estratégica son:

- Alineación de objetivos y de comportamiento.
- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos.
- Posibilidad de reformular la estrategia en función de los resultados definidos.
- Transformar de las acciones de largo plazo a corto plazo.
- Creación de valor futuro.
- Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio.
- Mejora de los indicadores financieros.
- Mejora capacidad de análisis de la organización.

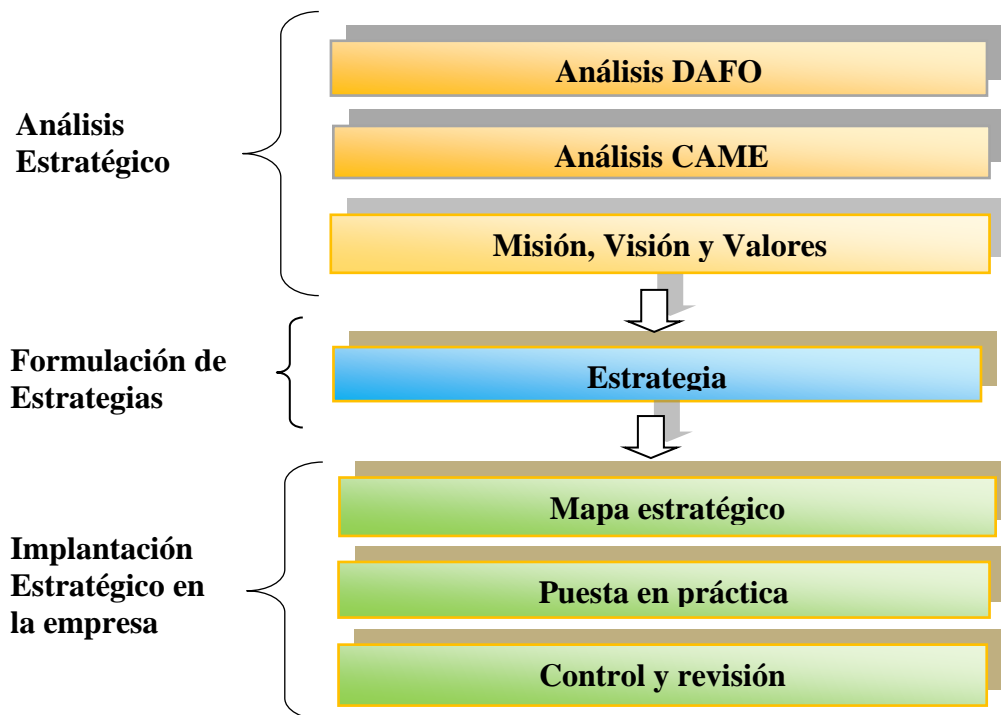
Para desarrollar el **Cuadro de Mando** deberemos realizar un Análisis Estratégico, que se divide en tres conceptos, el análisis **DAFO** donde estudiamos el ámbito interno y externo de la empresa, a continuación, el análisis **CAME** que evalúan las distintas estrategias que vamos a realizar y por último la misión, visión y valores que se asientan en la empresa.

Una vez desarrollado el análisis estratégico, pasaríamos a la formulación de estrategias donde seleccionaríamos y diseñaríamos las estrategias que se van a llevar a cabo en la **fundación Adecco**.

La implantación de las estrategias en la empresa se divide en tres fases. La primera es realizar el mapa estratégico, más tarde ponerlo en práctica, y finalmente controlarlo para que no se produzcan desviaciones o imprevistos en el plan.

Todo el plan quedaría resumido de la siguiente forma:

Ilustración 1. Esquema Organizativo



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, llevaríamos a cabo el análisis tanto interno como externo de la fundación Adecco. Encontraremos un análisis de carácter externo formado por las **Amenazas y Oportunidades** que afectan a la empresa, lo que nos permitirá estudiar cuestiones que, en nuestra gestión directa inicial, no influirían, por el contrario, las que si influirían y sobre las que debemos incidir sería en este caso el análisis interno formado por las **Fortalezas y Debilidades** existentes dentro de la empresa.

Una vez elaborado el DAFO de la fundación Adecco, pasaríamos a diseñar el CAME de la empresa, nos lleva a pensar el “después que hacemos”, que no es más que afrontar las amenazas que tiene la empresa, explotar las oportunidades de esta, corregir las debilidades y mantener las fortalezas.

En cuanto a la visión, misión y valores de la empresa, sería el lugar hacia donde se dirige la empresa. Una vez terminado el análisis estratégico, pasaríamos a definir las estrategias que llevaremos a cabo dentro de la empresa, plasmadas en un mapa estratégico.

Los objetivos del mapa estratégico planteados tienen que tener sentido y valor y estar alineados. Todo el conjunto realizado y bien estructurado nos permitiría crear el cuadro de mando integral de la fundación Adecco.

2. ANÁLISIS ADECCO

2.1 SECTOR FUNDACIONAL

La fundación es una organización dotada de personalidad jurídica privada que se caracteriza por perseguir, sin ánimo de lucro, fines de interés general a favor de un colectivo genérico de beneficiarios.

Una fundación tiene que tener un capital inicial fundacional, que sea adecuada y suficiente para cumplir con los fines de la fundación y cuya aportación asciende a 30.000 euros. Este capital se denomina “capital fundacional”, y puede ser tanto dineraria como no dineraria. Las fundaciones pueden ser constituida tanto por personas físicas, como jurídicas, públicas o privadas.

Los pasos a seguir a la hora de inscribir legalmente una **Fundación en España** son:

1. Redactar los estatutos de la organización
2. Solicitar la certificación fundacional en el registro
3. Abrir una cuenta en una entidad bancaria, y depositar el capital fundacional
4. Contar con la escritura pública y los estatutos ante un notario
5. Solicitar el NIF provisional en Hacienda, presentando la escritura publica
6. Ir al Registro de Fundaciones para solicitar la inscripción de la propia fundación
7. Obtener el sí del Protectorado y del Registro de Fundaciones para empezar la actividad

Una vez que la fundación está inscrita dentro del registro autonómico o estatal, esta queda sujeta al control por un órgano administrativo denominado **Protectorado**. La fundación creada debe estar gobernada por un órgano denominado **Patronato**, que como mínimo debe integrar a tres patronos, que pueden ser personas físicas y jurídicas tanto públicas como privadas.

El destino de los ingresos que la fundación obtiene, están predeterminadas por la ley. Puede establecerse en términos generales, que los ingresos y rentas que la

fundación obtiene, ha de dedicarse un porcentaje mínimo del 70% a actividades y el resto a incrementar la dotación o a reservas.

En cuanto al régimen tributario de una fundación y las donaciones que se pudieran hacer, una fundación está sujeta al Impuesto de Sociedades, pero no al impuesto de Patrimonio.

Esta acogida al régimen fiscal especial en la **Ley 49/2002, de 23 de diciembre**, de Régimen Fiscal de las entidades sin Fines lucrativos y de los incentivos al mecenazgo, y el tipo impositivo que satisface sería del 10% frente al 32,5% que pagan las sociedades.

Basado en exenciones sin fines lucrativos de esta misma ley, quedan exentos al impuesto **de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados** las Fundaciones y Asociaciones, determinado por el **Artículo 45** del Texto Refundido de la Ley de Impuesto.

Las normativas aplicables dentro de la comunidad de Aragón, objeto de inscripción de Fundaciones que se desarrollen en esta comunidad, son:

- **Ley 50/2002**, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- **Real Decreto 1337/2005**, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de competencia estatal.
- **Real Decreto 276/1995**, de 19 de diciembre, de la Diputación General de Aragón.
- **Orden de 16 de abril de 1996**, por la que se regula el funcionamiento del Registro de Fundaciones de las CCAA.
- **Orden de 22 junio de 2011**, del Consejero de Política Territorial, Justicia e Interior, por la que se regula el procedimiento telemático.

La ley de fundaciones respecto al Iva tiene determinadas exenciones con relación a las prestaciones de servicios, educativos, culturales, sociales y deportivos o sanitarios y en relación con entregas de bienes asociados a las mismas.

2.2 FUNDACION ADECCO

La fundación Adecco es una entidad sin ánimo de lucro que apuesta por la inserción laboral de personas, con grandes dificultades para encontrar empleo, entre las que se sitúan, Hombres y Mujeres con +45 años, personas con discapacidad, mujeres con responsabilidades familiares no compartidas, víctimas de violencia de género, y deportistas y ex deportistas.

El objetivo con el que se creó la fundación Adecco es aproximar el empleo a estas personas que tienen unas circunstancias muy difíciles para encontrar trabajo, poniendo en marcha Planes de Orientación e Integración y conectándole con las empresas.

Ilustración 2. Delegación fundación Adecco



Fuente: www.fundacionadecco.es

Encontramos oficinas de fundación Adecco alrededor de toda España, y entre ellas la que visitamos en Zaragoza. Cuenta con el apoyo de 400 oficinas de Adecco, recursos metodológicos, conocimiento por el mundo empresarial y más de 30 años en el sector siendo líder mundial en el sector de Recursos Humanos.

- **Clientes**

Hombres y mujeres con +45 años: Dado el paulatino envejecimiento de la población, la fundación Adecco pone mucho interés en asesorar a este tipo de personas para poder realizar trabajos con responsabilidad y estabilidad, mejorando sus cualidades

y asesorando en qué áreas tienen que reciclarse para saltar y competir en el mercado laboral y aprovechar sus fortalezas.

Personas con discapacidad: También asesoran a personas discapacitadas con barreras de acceso al empleo. La fundación ADECCO, les ayuda a orientarlos para aumentar su empleabilidad y trabajo en diferentes organizaciones a través de actividades de sensibilización en las empresas, para poder superar entrevistas y pruebas dentro de una de ellas

Mujeres con responsabilidades familiares no compartidas: Se centran en mujeres con responsabilidades familiares que cubren de forma independiente, con el objetivo de que permita compatibilizar el trabajo con la vida familiar.

Mujeres víctimas de violencia de género: fundación Adecco trabaja también con este tipo de mujeres, en situación similar a la anterior detallada, ya que el empleo dota a las mujeres víctimas de violencia de aumento de autoestima, autonomía e independencia.

Deportistas y ex deportistas: Destinado a personas que entran en el mundo deportivo profesional con edad temprana, cuya formación no es muy amplia, y una vez terminadas las actividades deportivas, su actividad dependerá de su formación y de estudios.

Empresas: La fundación Adecco, también colabora con las empresas, a la hora de encontrar un puesto de trabajo dentro de una empresa que tenga un perfil adaptado por las personas que asesoran, poniendo en marcha los programas laborales.

Trabajadores: La Organización, cuenta además con 131 profesionales que trabajan en 16 delegaciones, formado por expertos en orientación laboral, donde la mayoría son psicólogos con experiencia en exclusión social.

Así mismo, poseen departamentos centrales de captación de fondos para los proyectos de la Fundación además de mantener relaciones con 7 colaboradores con discapacidad encargados de difundir y posicionar la misión, visión y proyecto de la empresa a través de charlas y formaciones.

2.2.1 Organigrama de la Fundación ADECCO

Ilustración 3. Organigrama de la Fundación



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente ilustración podemos ver el organigrama de la Fundación, donde queda desarrollado la organización de la misma. En este podemos observar que la Dirección General depende del Patronato a la hora de tomar las decisiones dentro de la fundación.

Estos dos se dividen en la Dirección de Operaciones y Financiera respectivamente. La dirección de Operaciones a su vez se divide en 3 grandes áreas, el Departamento de Comunicación, el de Calidad y Desarrollo y a su vez en las diferentes delegaciones que nos encontramos en España.

Las delegaciones corresponden a las diferentes Comunidades Autónomas donde se desarrolla la actividad de la fundación entre las que se encuentran: Andalucía, Aragón, Baleares, Canarias, Cataluña, Levante, Madrid y País Vasco.

2.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite conocer la situación interna y externa en la que se encuentra la fundación Adecco. La matriz se dividiría en cuatro apartados, según la perspectiva interna de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y la perspectiva externa (Amenazas y Oportunidades).

Análisis interno

- Debilidades: Son los factores en los que tenemos una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar este análisis se deben considerar análisis de recursos actividades y riesgos.
- Fortalezas: Son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar las diferentes oportunidades, crear valor y conseguir ventajas competitivas.

Análisis externo

- Amenazas: Se define como todo peligro de supervivencia de la empresa que pueda afectar también a la cuota de mercado. Estas amenazas reconocidas a tiempo pueden evitarse o convertirse en oportunidades.
- Oportunidades: Describe los posibles mercados que representan una ocasión de mejora de la empresa. Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Se aplicaría a continuación al caso de fundación Adecco:

2.2.1 Análisis Interno

Debilidades:

Brecha digital entre las personas de exclusión social y personas con riesgo de pobreza. Esta gran aparición de las tecnologías de información y sus diferentes innovaciones dentro de esta, ha aumentado la diferencia para acceder a la información de diferentes tipos de ayuda, como las prestaciones que ofrece fundación Adecco, lo que supone una debilidad importante a la hora de conocer la actividad que realizan.

En relación con las ayudas que ofrece la fundación Adecco, a personas con exclusión social, creo que **debería de haber algún programa orientado a personas, que, aunque no están aún en riesgo de exclusión social**, carecen de recursos económicos suficientes como para hacer frente a gastos cotidianos, ni con las habilidades y capacidades necesarias como para encontrar un trabajo o afrontar su complicada situación.

Los trabajadores de la fundación Adecco llevan proyectos complicados y de larga duración que pueden tener una **prevalencia hacia el quemado profesional**, ya que es elevado el porcentaje de personas en riesgo de pobreza y de exclusión social, especialmente infantil y juvenil, a causa del alto grado de fracaso escolar y hay que tener una incidencia notable con este colectivo, y especial también con las mujeres, lo que hace que el trabajo sea duro y requiera mucha atención.

Aunque la fundación Adecco tiene toda la información desplegada en su página web, y las personas pueden conocerlo mediante la presencia de esta fundación en diferentes eventos como de lucha contra la discapacidad o de la violencia de género y la integración, o con la creación de plan 2020 con el fin de romper las barreras de la desigualdad de empleo, bajo mi punto de vista, la empresa tendría que dar más **importancia a las Redes Sociales** para difundir una mayor cantidad de información, o incluso **noticias y publicidad**.

Sería un buen medio para ver el trabajo que realiza la fundación. Además de esto puede confundirse fácilmente Adecco, con la fundación Adecco, que son

completamente diferentes. Esto también supondría que mucha gente en exclusión social **no llegue a conocer la Fundación**, o desconozca donde solicitar la ayuda.

Fortalezas:

En primer lugar, destacar como fortaleza **la elaborada web** con la que cuenta la fundación Adecco, que además de estar toda la información de la descripción de la empresa, cuenta con un portal para introducir tu *curriculum* vía web, su código ético, los servicios que ofrece, las diferentes delegaciones en España y el patronato con el que cuenta la Fundación. Además, permite que las empresas puedan contactar también a través de la web y cuenta con la certificación Triple A, Web 1.0 con contenido web para las personas con discapacidad.

Encontramos también los planes de acción que llevan a cabo, la legislación vigente, sala de prensa y la Memoria de cada año, así como su correspondiente informe de Auditoría. Además de todo esto, incorpora y adapta las **nuevas tecnologías de trabajo y difusión** para promover las iniciativas de acción social.

Otra parte importante de la fundación es que cuenta con la **implicación del Patronato y del Equipo Técnico o trabajadores**, con experiencia y conocimiento para el desarrollo de programas y planes de acción, en diferentes ámbitos, y para diferentes grupos de personas de exclusión social. Son un grupo unido ante una causa común, con la formación suficiente para promover la inclusión social y apoyar las empresas de inserción.

Son personal cualificado y con dedicación, que además de que cuentan con una **retribución variable** o incentivos económicos, que permite que se incida más a la hora de favorecer la inserción laboral a una persona, y que el trabajo no se haga tan repetitivo o costoso. Se trata de una motivación importante para el trabajador. La profesionalidad y la dedicación, permite crear un **buen ambiente de trabajo**, un **buen funcionamiento** de la fundación y **una mayor eficiencia**.

Podemos destacar como fortaleza también **la existencia de gran experiencia y conocimiento** de la Fundación, en temas **de iniciativa social o inclusión y formación a**

grupos menos cualificados y en riesgo de exclusión del mercado de trabajo, como los que trata.

La fundación Adecco, cuenta con el diseño y medidas para la aplicación de acciones de empleo con estos colectivos de personas a los que no llegan otro tipo de instituciones. Además de que cuenta con **proximidad con las acciones de responsabilidad social** de las empresas.

Adecco o fundación Adecco son **organizaciones conocidas** y extendidas por toda España, por lo que el socio o donante que aporte su dinero tiene garantizada una confianza plena de que el dinero está bien invertido en una causa justa, y que se van a realizar buenos planes con ese dinero. Es una **organización con prestigio y bien reconocida**, lo que otorga buena reputación, credibilidad y cercanía social.

Tabla 1. Análisis Interno

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Web elaborada ▪ Incorpora tecnologías de trabajo y difusión ▪ Implicación del patronato y del Equipo técnico ▪ Buen ambiente y funcionamiento en la fundación ▪ Experiencia en iniciativa social e inclusión y formación de grupos de exclusión social ▪ Organización conocida y de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brecha digital personas con exclusión social y riesgo de pobreza ▪ Falta de programas para personas en mala situación, pero no en exclusión social ▪ Alto quemado profesional de los trabajadores ▪ Falta de importancia en las redes sociales ▪ Desconocimiento de la fundación Adecco, pero sí de la imagen Adecco

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis Externo

Amenazas:

Una de las amenazas que he encontrado es la **persistencia de estereotipos y prejuicios** hacia personas de colectivos de exclusión social. La relación con la exclusión social es un prejuicio evidente, suelen ser objeto de exclusión por parte de la población general.

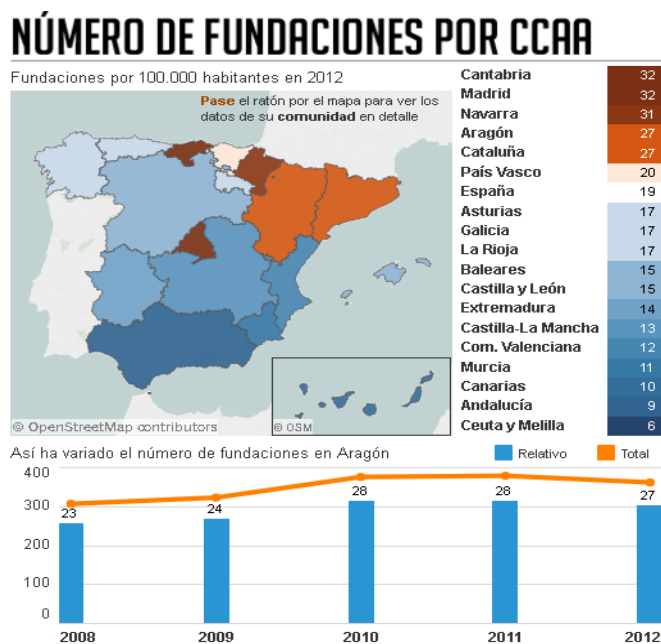
Se tiende a excluir a este grupo de personas o subgrupos a los que se percibe como amenazadores del sistema, o del normal funcionamiento de una sociedad, por tener diferentes valores, o por dificultar al funcionamiento del grupo. (Neuberg, Smith y Asher, 2000)

Restricciones de presupuesto asociadas a la actual crisis, limitando la capacidad de recursos públicos para hacer frente a las desigualdades de los grupos con exclusión social y pobreza. Son tiempos difíciles para la búsqueda de subvenciones por parte de entidades públicas y empresas, que se han reducido como causa de la crisis económica sufrida.

Afecta negativamente a la fundación, ya que ha sido notable la reducción de muchas partidas económicas en programas de **Cooperación y Desarrollo** además de añadir el a veces **incumplimiento** de la legislación vigente en materia de discapacidad y atención a la diversidad colectiva de exclusión.

El creciente aumento de fundaciones en España, que supone una gran competencia a la hora de captar los fondos para realizar las actividades necesarias de una fundación nacional española.

Ilustración 4. Numero de Fundaciones por Comunidad



Fuente: www.elconfidencial.com

Es importante destacar también que no existe libertad total de realización o de implantación de proyectos con los fondos captados, ya que, para todas las realizaciones de iniciativas, gestión y decisiones estratégicas siempre hay que contar con el aprobamiento del **Patronato**, por lo tanto, existe una **dependencia muy grande con estos** a la hora de realizar la actividad normal de una fundación.

Aunque las valoraciones por parte de los candidatos que se presentan en la fundación Adecco en busca de ayuda y formación, de las empresas, del voluntariado, y del plan familia, son realmente buenas no se puede olvidar la existencia de una **dependencia total de los clientes**, por lo que una mala valoración de la fundación o de sus acciones o actividades, supondría un error y un escándalo de carácter amplio a nivel nacional, provocando una mala imagen.

Oportunidades:

Gracias al **Nuevo Plan Nacional de Inclusión Social** 2013-2016 planteado desde el gobierno, se busca la defensa del Estado de Bienestar, a través de la modernización del sistema de trabajo actual. Uno de los objetivos más importantes es la reducción de las personas en la Unión Europea con riesgo de pobreza y exclusión social y aumentar las políticas activas de empleo de las personas con menor acceso a trabajo. Dentro de esta oportunidad, tenemos el **Plan 2020**, creado por la formación Adecco, basada en la inclusión al empleo de personas para contribuir al plan de **Inclusión Social de 2013-2016**.

Creciente **aumento de la incorporación en empresas solidarias**, de personas en exclusión social, para la inclusión y la lucha contra la discriminación de los colectivos más vulnerables. Encontramos numerosas empresas, que luchan contra esta desigualdad, mediante empresas de preparación de colectivos excluidos, que les aportan acciones de formación y adquisición de competencias además de servicios sociales y económicos.

La **crisis económica** en la que nos hemos visto inmersos favorece al incremento de personas con discapacidad o de colectivos de exclusión, gracias a los contratos **subvencionados y bonificados**, así como la realización de donaciones por parte de las empresas y de las Administraciones públicas para la creación de empleo en este tipo de colectivos.

Se ha favorecido la mejora de la legislación actual en materia de inserción laboral, ayudas y subvenciones públicas, además de una mayor concienciación social, por parte de la población para colaborar en causas sociales como esta. Los **ciudadanos**, y las **AAPP** desean invertir en fundaciones o asociaciones como fuente para canalizar sus ahorros y con objetivo de usarlo para solucionar estos problemas, dada su experiencia de cara a ello y su larga trayectoria.

Las empresas que actúan actualmente en el territorio nacional también buscan una mayor implicación de personas en exclusión social, luchando contra la discriminación, a través de la **Responsabilidad Social Corporativa**.

La responsabilidad social de las diferentes empresas, más allá de sus obligaciones legales, significa centrarse en objetivos sociales como iniciativas voluntarias, o actividades ambientales en su actividad cotidiana empresarial. Cada vez se da más importancia a la “RSC” en las empresas con objetivos fundamentales de igualdad de género en el puesto de trabajo, sobre todo con mayor participación de las mujeres y la inclusión de **colectivos desfavorecidos** además de personas **víctimas de violencia de genero**.

Mejoras en la comunicación y la información en todo el ámbito nacional e internacional, para difundir y crear una mayor repercusión social y concienciación en temas de ayuda y de apoyo a víctimas de diferente tipo, y a este tipo de colectivos de inclusión. Encontramos difusión de información en muchos lugares, como publicidad, anuncios, redes sociales, campañas de sensibilización, universidades, periódicos, páginas web.

Tabla 2. Análisis Externo

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo plan Nacional de Inclusión Social 2013-2016 ▪ Aumento creciente incorporación en empresas solidarias ▪ La crisis favorece la inclusión de personas con contratos subvencionados y bonificados ▪ Incremento de la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas ▪ Mejoras en la comunicación e información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persistencia de prejuicios y estereotipos ▪ Restricciones de presupuestos actuales ▪ Creciente aumento de fundaciones en España ▪ Dependencia grande del Patronato ▪ Dependencia total con el cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Análisis DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevo plan Nacional de Inclusión Social 2013-2016 ▪ Aumento creciente incorporación en empresas solidarias ▪ La crisis favorece la inclusión de personas con contratos subvencionados y bonificados ▪ Incremento de la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas ▪ Mejoras en la comunicación e información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persistencia de prejuicios y estereotipos ▪ Restricciones de presupuestos actuales ▪ Creciente aumento de fundaciones en España ▪ Dependencia grande del Patronato ▪ Dependencia total con el cliente
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Web elaborada ▪ Incorpora tecnologías de trabajo y difusión ▪ Implicación del patronato y del Equipo técnico ▪ Buen ambiente y funcionamiento en la fundación ▪ Experiencia en iniciativa social e inclusión y formación de grupos de exclusión social ▪ Organización conocida y de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brecha digital personas con exclusión social y riesgo de pobreza ▪ Falta de programas para personas en mala situación, pero no en exclusión social ▪ Alto quemado profesional de los trabajadores ▪ Falta de importancia en las redes sociales ▪ Desconocimiento de la fundación Adecco, pero sí de la imagen ADECCO

Fuente: Elaboración propia

2.3 ANÁLISIS CAME

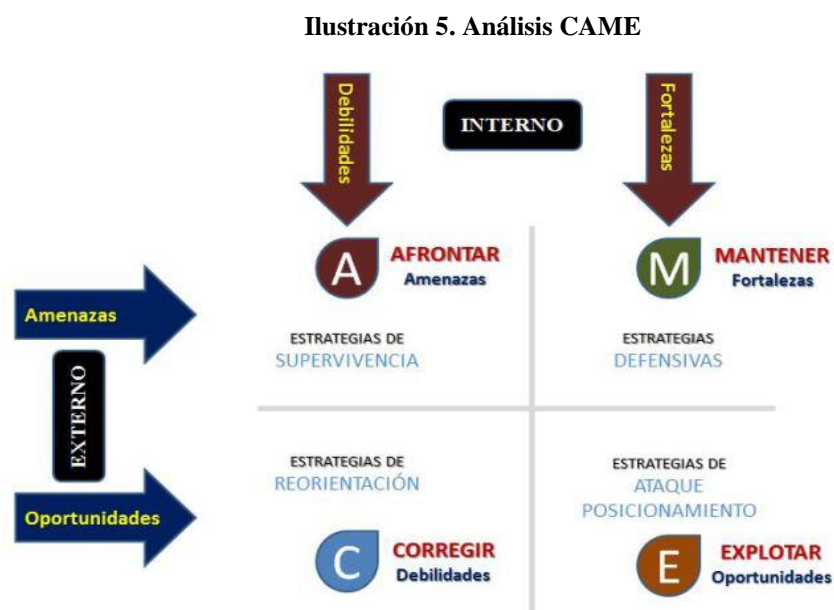
Una vez obtenidas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es decir, un diagnóstico inicial de la situación, el análisis CAME sirve para definir las acciones a seguir a partir de los resultados obtenidos en el DAFO.

Se definen las siguientes acciones: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

A partir de este análisis podemos obtener 4 tipos diferentes de estrategia:

- Estrategia Defensiva: Potenciar sus fortalezas minimizando aquellas debilidades que impiden competir en el mercado.
- Estrategia Ofensiva: Potenciar sus fortalezas aprovechando las oportunidades de la empresa.
- Estrategia de Supervivencia: Superar las debilidades, minimizando las amenazas.
- Estrategia de Reorientación: Superar la debilidad aprovechándonos de las oportunidades que se presentan a la empresa.

De manera gráfica sería:



Fuente: Alfonso López Viñegla, www.cuadrodemandobsc.wordpress.com

De esta forma, una vez que ya tenemos el DAFO de la Fundación, aplicamos el CAME:

2.3.1 Afrontar Amenazas: Estrategia de supervivencia

Las estrategias de supervivencia están encaminadas a afrontar las amenazas siendo importante realizar de forma correcta las actividades de formación y de inclusión social dentro de la fundación lo que permita también tener **una satisfacción del cliente** ya que la dependencia con él es total lo que se traduciría por aumentar el número de ingresos para las ayudas y subvenciones si las cosas se están haciendo bien.

Como existen muchas fundaciones en España, sumado a sus restricciones de presupuestos actuales y la dependencia además del Patronato, **las ideas que se proponen deben ser claras, coherentes y buenas** de forma que tengan futuro para salir adelante.

2.3.2 Mantener Fortalezas: Estrategia defensiva

Dado que se deben mantener las fortalezas, una de las más importantes sería la de **mantener actualizada día a día la página web**, ya que se encuentra con una posición muy ventajosa respecto a las demás fundaciones, con una página web muy elaborada, informativa y aclaratoria en cuanto a la acción que realizan, como la realizan y como unirse a ellos.

Es importante también que siga habiendo **implicación del patronato y sobre todo del equipo técnico**, lo que permite seguir dando un servicio de calidad a los clientes, de forma que estén satisfechos y conseguir a su vez con esto **seguir manteniendo la imagen de una organización conocida y de prestigio** que hace las cosas bien y se preocupa por la responsabilidad social.

Mantener también las **estrategias de difusión e información** de la empresa con el objetivo de llegar al público que lo necesita.

2.3.3 Corregir las Debilidades: Estrategia de reorientación

Lo primero que se busca en la fundación para corregir las debilidades, es que debe **augmentar la presencia en los medios comunicativos y en especial en las redes sociales**, para conseguir llegar a un número más ampliado de gente que se encuentre en exclusión social y no tenga información acerca de la fundación Adecco.

La brecha tecnológica entre las personas con riesgo de pobreza e inclusión social hace necesario la **presencia en mayor medida en los eventos o en más medios de información y comunicación** de forma que desaparezca el desconocimiento de esta fundación, y a la vez el desconocimiento también de la diferencia entre Adecco y la fundación Adecco, que en muchos casos puede inducir a error, ya que son dos cosas diferentes.

Otra estrategia estaría orientada a **mantener unos incentivos a los trabajadores basados en objetivos**, ya sean de forma económica o de cualquier otro tipo. Aunque es una estrategia de reorientación en marcha, ya que la fundación cuenta con retribución variable e incentivos basada en objetivos, se debe mantener y mejorar con el paso del tiempo ya que el tiempo invertido por los trabajadores es importante y no se debe perder la iniciativa o las ganas de ayudar, asesorar y formar con el paso del tiempo.

Encontramos un grupo que, aunque no estén en riesgo de exclusión social, su situación sea mala, por lo que también habrá que buscar un tipo de solución a este tipo de personas manteniendo un **asesoramiento similar, pero siendo un grupo diferente**.

2.3.4 Explotar Oportunidades: Estrategia ataque

Mantener las relaciones que tiene la fundación con las empresas, es un punto fuerte ya que ellos son la herramienta final para la inclusión social de este colectivo.

Con la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa y de las empresas solidarias en el país, hay que abrirse y aumentar la inclusión social en el mayor número de empresas posibles.

La situación actual de crisis también ha aumentado las **subvenciones y contratos bonificados para personas de exclusión social**, algo aprovechable por la fundación para seguir creciendo con los servicios que oferta.

Tabla 4. Análisis CAME

ANÁLISIS INTERNO			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener satisfacción del cliente ▪ Ideas claras y buenas para el Patronato 	ESTRATEGIA DEFENSIVA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizada la página web ▪ Implicación patronato y equipo técnico ▪ Imagen conocida y de prestigio ▪ Estrategia de difusión de información
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACION <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar presencia en redes sociales ▪ Presencia en más eventos o medios de comunicación e información ▪ Incentivos por objetivos para trabajadores ▪ Asesoramiento nuevos grupos de personas en riesgo social 	ESTRATEGIA DE ATAQUE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener elaciones con las empresas ▪ Aprovecharse de contratos bonificados y subvenciones

Fuente: Elaboración propia

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una vez definidos los análisis DAFO y CAME, para completar el análisis estratégico de la empresa ADECCO y posteriormente realizar el mapa estratégico con las diferentes estrategias a llevar a cabo, debemos alinear los diferentes objetivos con la misión, visión y valores para ver donde se sitúa y donde quiere llegar.

La **misión** de la fundación Adecco es atender las necesidades laborales de la sociedad de aquellas personas que lo tienen más difícil a la hora de encontrar un empleo, conectándoles con las empresas en el mercado de trabajo.

La **visión** de la fundación es ser un referente social de la estrategia sostenible de las empresas y referente laboral para las personas que lo tienen más difícil.

Valores de la Fundación:

Espíritu social: Principio de solidaridad que manifiesta la empresa con una actitud de honestidad y confianza en las personas.

Compromiso con la empresa y las personas: Valorar y comprometerse con los factores más determinantes de la realidad social, implicándose día a día.

Profesionalidad: Utilizando el trabajo en equipo, la innovación y la visión empresarial que permite alcanzar los objetivos de las personas que se ponen en contacto con la Fundación.

Respeto a la diversidad: Orientando con claridad y sinceridad los esfuerzos hacia las personas a través de la capacidad de escucha y empatía para promover la igualdad hacia sus necesidades más esenciales de la vida.

3. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL CMI

Una vez realizado el análisis estratégico de la fundación Adecco, con sus correspondientes puntos fuertes y en los que se debe mejorar, se puede pasar a desarrollar el mapa estratégico para conseguir los objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME.

El mapa se divide en cuatro perspectivas:

- Perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**: a partir de los recursos con los que cuenta la empresa, podemos implementar las estrategias que nos permitan mejorar en las perspectivas anteriores. Es la base de CMI. Se consideran los Recursos Humanos, la Financiación, la Tecnología y la Cultura organizativa como los elementos claves.
- Perspectiva de **Procesos Internos**: dentro de esta perspectiva se busca mejorar la utilización eficaz de los recursos observando la cadena de valor y mejorar los aspectos dentro de esta de forma que sea excelente.
- Perspectiva de **Clientes**: se centra en las necesidades de los clientes y de la sociedad, concretamente la técnica del CRM (*Customer Relationship Management*). El objetivo es la creación de valor para el cliente y su satisfacción.
- Perspectiva **Financiera**: el objetivo es alcanzar el máximo beneficio, y por tanto de rentabilidad y reducir los costes. Conseguiremos los objetivos financieros a través de las mejoras en los indicadores en el resto de las perspectivas.

Todas las perspectivas están interrelacionadas entre sí. Se parte de la base del aprendizaje y crecimiento (los recursos con los que cuenta la empresa), que nos permitirá desarrollar los procesos internos, durante el proceso de producción. Con este producto o servicio ofrecido por la empresa, se busca satisfacer de forma excelente al cliente y obtener los diferentes objetivos financieros nombrados en primer lugar en el diseño del CMI. Sin el cumplimiento de alguna de ellas, se dificultaría el resto.

3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En este punto nos encontramos ante una perspectiva clave, dado que los modelos de Cuadros de Mando de Gestión Integral, aquí es donde se asientan los cimientos que constituyen la empresa.

Se centra en el estudio de los recursos materiales y financieros con los que cuenta la empresa y las personas, ya que estos son clave para llevar a cabo las estrategias dentro de las organizaciones con el objetivo de satisfacer a los clientes, conseguir procesos eficientes y poder alcanzar las metas financieras con las que cuenta la Fundación. Dividiré esta perspectiva en cuatro partes: **Recursos Financieros, Tecnología, Relaciones y Capital Humano.**

3.1.1 Recursos Financieros

Incrementar las donaciones y subvenciones que reciben durante el año, tanto de parte de las Administraciones Públicas como de las pequeñas donaciones desde las empresas y las personas físicas es un objetivo clave para seguir ofreciendo los servicios que brindan, con una calidad excelente y una motivación extra gracias a los ingresos que perciben.

Indicadores para estos objetivos:

- ✚ Aumentar número ingresos

3.1.2 Tecnología

El segundo factor clave dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la tecnología, ya que es uno de los pilares fundamentales que permitirá a la empresa desarrollarse y conseguir sus objetivos.

En este tipo de empresas, la tecnología es fundamental para realizar la actividad de una manera más rápida, y de forma que pueda llegar al mayor número de clientes o personas potenciales posibles.

Seguir manteniendo y mejorando la web que ofrece: La función de la web con la que cuenta es muy útil, ya que permite ponerte en contacto con ellos además de enviarles el *curriculum* y cuenta con las noticias, blogs y memorias de la fundación lo que muestra más transparencia. Es necesario seguir manteniendo esta web de esta forma, y mejorarla con el paso del tiempo para crear valor en el largo plazo.

También es necesario **explotar las redes sociales** con las que cuentan, para llegar a un mayor número de personas, lo que provoque un aumento de la interacción con la fundación.

Dado también el gran número de clientes con los que cuentan, las grandes bases de datos con las que trabajan y los numerosos softwares informáticos con los que cuenta la empresa a la hora de trabajar es necesario que los **empleados sean capaces de utilizar la tecnología disponible**.

Indicadores para estos objetivos:

- ✚ Número de visitas en la web
- ✚ Número de seguidores en las redes sociales
- ✚ Porcentaje de personal formado en el software de la empresa

3.1.3 Relaciones

En este tercer factor se trata de mejorar la relación con las empresas y con los clientes potenciales que permitan el desarrollo de las actividades que pueda realizar la Fundación.

Mejora relaciones con empresas que ya trabaja: Es clave mantener las relaciones con las empresas que ya trabaja, ya sea aportando el capital humano que se forma dentro de la organización Adecco, o manteniendo aquellas empresas que aportan su dinero e invierten en la responsabilidad social corporativa.

Creación de nuevas relaciones con empresas: Las relaciones con otras empresas pueden ser un punto importante para crecer en el largo plazo y lo que permitiría conseguir nuevos clientes.

Otro aspecto clave es la mejora o mantenimiento de una **buena comunicación interna**, ya que el clima laboral positivo, es necesario en las empresas, ya que un error en cualquier proceso o política de comunicación o una falta de transmisión de información, puede conllevar a tener problemas que distorsionen las perspectivas nombradas posteriormente.

La comunicación es clave en las empresas, puesto que con la información se puede transmitir correctamente los objetivos, misión y valores del trabajo que se va a realizar, y la cultura por la que se mueve la fundación.

Incorporando un buzón de sugerencias donde ellos mismos puedan ir mejorando el trabajo que se realiza dentro de la organización, u ofrecer soluciones ante un problema común que solo los trabajadores sabrían solventar sería una buena iniciativa

Indicadores para estos objetivos:

- ✚ Número de alianzas que se mantienen
- ✚ Número de alianzas nuevas que se consiguen
- ✚ Porcentaje de sugerencias aplicadas de todas las que se han pedido

3.1.4 Capital Humano

El cuarto y último factor se trata del **Capital Humano**, siendo un factor clave dentro de la empresa, porque el equipo de trabajadores con el que cuenta la fundación Adecco son los que tienen que atender a los clientes, además de asesorar, formar o cualquier otro tipo de ayuda que necesite cualquier persona de exclusión social que acuda a la Fundación.

El capital humano es imprescindible, ya que es un elemento clave dentro de la Fundación y hay que tenerlos en cuenta para tomar las decisiones, ya que son ellos los que tratan directamente con los clientes.

Mantener y fomentar la formación a los empleados es clave, aunque se lleva un programa de formación anualmente, los colectivos con los que tratan son muy diferentes y es necesario que sepan bien cómo actuar ante cualquier tipo de problema o para formar y asesorar a cualquier tipo de persona.

Otro punto clave sería **aumentar la satisfacción empleados** manteniendo un alto grado de responsabilidad a la hora de tomar decisiones, un buen ambiente de trabajo, una buena remuneración y una buena satisfacción con el mismo. Se podría medir con unas encuestas de clima social.

Destacar también la importancia de la **retención de las personas** clave en la empresa ya que es un trabajo duro, que no todo el mundo sabe llevar y con una capacidad alta para llevar a cabo.

Indicadores para estos objetivos:

- ✚ Formación realizada a los trabajadores
- ✚ Encuestas de clima social
- ✚ Rotación de los puestos de trabajo

Tabla 5. Objetivos, Indicadores y Deseos. Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Deseo
Incrementar donaciones	Porcentaje de aumento respecto del año pasado	Aumentar el número de ingresos
Mantenimiento y mejora de la web	Número de visitas en la web	Aumentar las visitas 10%
Explotar presencia en redes sociales	Número de seguidores en las redes sociales	Aumentar el número de seguidores 25%
Software alineado con el personal	Porcentaje de personal formado en el software de la empresa	100% de personal formado en software
Mejorar relaciones con empresas que ya trabaja	Número de alianzas que se mantienen	Mantener las relaciones estratégicas importantes
Creación de relaciones con nuevas empresas	Número de alianzas nuevas que se consiguen	Crear nuevas relaciones estratégicas con empresas
Buena comunicación interna	Porcentaje de sugerencias aplicadas de todas las pedidas	Conseguir llevar a cabo las sugerencias de los empleados
Formación continua trabajadores	Formación realizada a los trabajadores	Conseguir trabajadores bien cualificados
Aumento satisfacción trabajadores	Encuestas de clima social	Tener trabajadores motivados y satisfechos
Retención personas clave de la organización	Rotación de los puestos de trabajo	Retención de personas importantes con rotación nula

Fuente: Elaboración propia

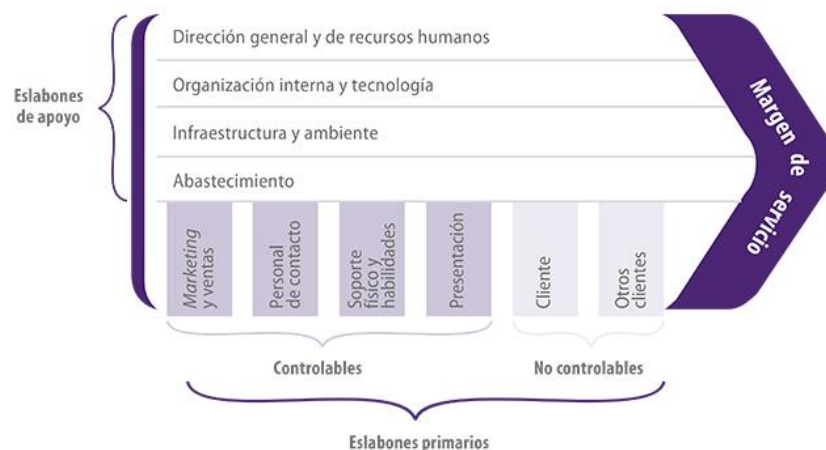
3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se analizan los procesos críticos estratégicos dentro de la empresa, de forma que una vez teniendo claros los recursos con los que cuenta la empresa, podamos desarrollar de una forma excelente estos procesos, para conseguir el logro de los objetivos financieros y de clientes.

Aquí es donde tenemos que realizar los procesos de una forma excelente o única, de forma que nos haga diferenciarnos del resto. Esta perspectiva se encuentra estrechamente relacionada con la cadena de valor de la empresa, por lo que debemos determinar en cuáles son las actividades claves dentro de esta, para conseguir los objetivos en las perspectivas siguientes. Para esto debemos analizar la cadena de valor.

Para Porter, la cadena de valor es una es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

Ilustración 6. Cadena de valor en servicios



Fuente: Alonso, 2008, P. 89

Puesto que la fundación Adecco ofrece un servicio de ayuda, utilizamos la cadena de valor para una empresa del sector servicios, ya que la cadena de valor de Porter está más enfocada al sector industrial. La fundación seguirá una estrategia de

liderazgo de servicio, ya que son muy importantes los procesos relativos a ofrecer un servicio de calidad, eficaz y rápido.

Mantener la calidad del servicio: independientemente de la persona que se trate en exclusión social, o el grupo en el que se encuentre de riesgo de exclusión social, estos deben ser atendidos de la mejor forma posible, teniendo un servicio de calidad.

Dada la experiencia con personas de los trabajadores, y la experiencia de la fundación en asesoramiento y ayuda a este colectivo, es importante seguir manteniendo y mejorando la calidad. Debe proporcionarse un trato excelente desde que empiezan con la fundación hasta que se asientan en el mercado laboral.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Clientes satisfechos
- ✚ Reducción del número de reclamaciones

Es necesario **aumentar la publicidad** de la Fundación, así como la presencia en **actos institucionales y eventos** con el objetivo de llegar a un mayor número de personas con exclusión social, o a personas que tengan contacto con este tipo de grupos, ya que hay parte de la población que puede desconocer la fundación Adecco, pero si conocer la empresa Adecco, que son dos cosas totalmente diferentes respecto al público con el que trabajan.

Aparecer en un gran número de actos y eventos es un punto importante ya que, aunque realmente aparecen en varios como días especiales de la mujer o de la discapacidad, eventos deportivos o charlas, permite una mayor llegada de información a los clientes potenciales como son las empresas o las personas en exclusión social.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Gasto realizado en publicidad
- ✚ Incremento de clientes captados por publicidad
- ✚ Aumento de presencia en actos y eventos

Aunque el tiempo de Educación, formación social, profesional y orientada al empleo no se puede reducir ya que es un aspecto fundamental y cada persona necesita su tiempo, se tiene que intentar ser más eficiente a la hora de acoger una persona desde que se recoge el *curriculum* en la página web hasta que se recibe en la fundación para **reducir los tiempos de espera y ser más eficientes** a la hora de mejorar la empleabilidad de las personas y facilitar su acceso al mundo laboral, ya que no se puede cometer ningún error de forma y hay que llevar un seguimiento eficiente de forma que el cliente no esté descontento con los servicios ofertados.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Reducción del tiempo de espera de candidatos
- ✚ Aumento productividad por empleado

Tabla 6. Objetivos, Indicadores y Deseos. Procesos internos

Objetivo	Indicador	Deseo
Mantener calidad del servicio ofrecido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes satisfechos ▪ Reducción de reclamaciones 	Reducir las quejas a cero y satisfacer a todos los usuarios que solicitan el servicio.
Plan de publicidad y marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gasto en publicidad ▪ Incremento clientes captados por publicidad 	Captar un mayor número de clientes que desconozcan la fundación
Presencia en actos y eventos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento presencia en actos y eventos 	Aumentar la presencia en eventos un 30%
Reducción tiempo espera usuario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción tiempo de espera de candidatos ▪ Aumento productividad por empleado 	Aumentar el número de personas que asesoran los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

3.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Esta perspectiva se centra en los factores que generan valor añadido para los clientes, de forma que ellos estén satisfechos cumpliendo nosotros los objetivos. Por lo tanto, los objetivos se centran en la satisfacción del cliente.

En la fundación Adecco, los clientes tienen un papel fundamental, ya que son ellos los que permiten la obtención de ingresos y subvenciones, para satisfacerlos tanto a corto como a largo plazo, con el objetivo de gestionar y cumplir las necesidades y los servicios que necesitan.

Primero aclarar el grupo de clientes, ya que, por un lado, tenemos los clientes centrado en las personas en estado de exclusión social comentados anteriormente, que necesitan de los servicios de la fundación, y por otro lado los clientes empresas, que serían los que necesitan incorporación de personas en situación de exclusión social y con los que se tiene que tener una buena relación para completar el servicio final que ofrece la Fundación. Son ellos los que, al fin y al cabo, eligen incorporar a este tipo de personas a la empresa.

Los objetivos que quiero desarrollar son:

Fortalecer imagen de prestigio y fortalecer la organización: Es importante que la gente tenga una buena imagen de la fundación ya que permitirá una mayor diferenciación respecto de las demás fundaciones que ofrecen un servicio similar, además de que transmite una idea de que se ofrece un servicio de calidad donde el cliente va a salir satisfecho y preparado para saltar al mercado laboral y donde puedes estar tranquilo realizando una subvención en la fundación porque transmite que con ese dinero se van a hacer las cosas bien.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Porcentaje de aumento de clientes por conocimiento de la imagen de la fundación
- ✚ Porcentaje de éxito en el servicio prestado

Es necesario **aumentar al máximo el grado de satisfacción** de las personas que acaban entrando al mercado laboral y que han sido formadas y educadas por la formación, lo que permitirá tener buenas críticas sobre la organización, captar un número mayor de clientes tanto de empresas con las que formar alianzas de trabajo, que también aporten subvenciones como más personas de exclusión social con necesidad de cambiar su vida incorporándose al mercado laboral.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Porcentaje de clientes satisfechos
- ✚ N.º quejas de los usuarios

Captar nuevos clientes, como forma de captación de ingresos. Es imprescindible consolidarse como líderes en la prestación de estos servicios a estos grupos concretos, consiguiendo así abarcar un mayor número de clientes cubriendo así las necesidades de la zona.

Indicadores para este objetivo:

- ✚ Porcentaje de clientes captados
- ✚ Porcentaje de necesidades cubiertas en la zona
- ✚ Porcentaje de usuarios atendidos

Tabla 7. Objetivos, Indicadores y Deseos. Clientes

Objetivo	Indicador	Deseo
Fortalecer imagen de prestigio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje aumento clientes por imagen de prestigio 	Aumentar el número de clientes gracias a la imagen de marca
Aumentar grado satisfacción clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes satisfechos ▪ N.º de quejas de usuarios 	Conseguir una buena imagen en el sector fundacional
Captar nuevos clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de clientes captados ▪ Porcentaje de necesidades cubiertas en la zona ▪ Porcentaje usuarios atendidos 	Ampliar los servicios ofrecidos en la zona y el número de subvenciones e ingresos recibidos

Fuente: Elaboración propia

3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta última perspectiva se suele centrar en la consecución de unos beneficios o reducción de costes en un horizonte a largo plazo, de forma que el capital invertido por los accionistas tenga unos rendimientos superiores.

Como se trata de una Fundación, y no tiene ánimo de lucro, el fin de la fundación Adecco, no es económico, sino social. Por lo tanto, hay que modificar los objetivos del cuadro de mando integral original, de forma que se centren en la creación de valor de la organización ofreciendo un servicio de calidad donde la gente quede satisfecha y contenta, además de crear buenas opiniones o recomendaciones positivas sobre la fundación.

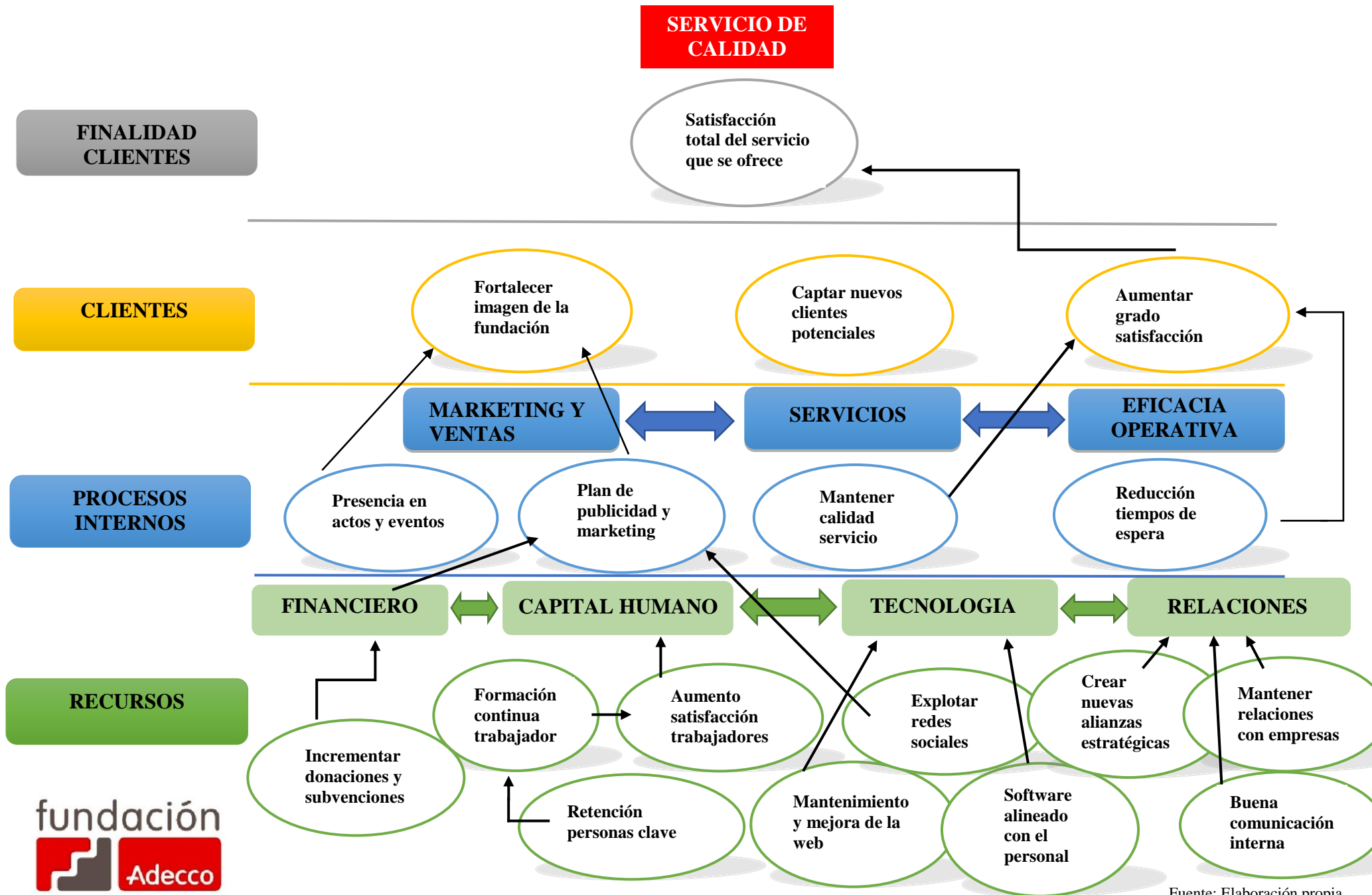
El objetivo principal de la perspectiva es mantener la satisfacción total del servicio que ofrece la fundación a este tipo de colectivo en exclusión social. Es necesario mantener la buena imagen de la fundación cuando se refiere a la oferta de servicios que ofrece de forma que todos los clientes se queden satisfecho y la fundación sea recomendada por los clientes.

Tabla 8. Objetivos, Indicadores y Deseos. Finalidad Clientes

Objetivo	Indicador	Deseo
Satisfacción total del servicio que se ofrece	<ul style="list-style-type: none">▪ Clientes que vienen recomendados▪ Grado de excelencia servicio ofrecido	Cumplir todos los objetivos que ofrece la fundación

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Mapa estratégico



4. CONCLUSIONES

Como se puede observar en el **Mapa estratégico** los principales objetivos de la **fundación Adecco**, son la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido, que permitirá captar nuevos clientes y aumentar los ingresos procedentes de donaciones o subvenciones.

Para conseguir estos objetivos se ha tenido que realizar los análisis **DAFO** y **CAME**, donde podemos observar los puntos positivos a mantener y los negativos a mejorar o evitar como objetivos para la Fundación.

Por un lado, como **aspectos negativos** dentro de la **fundación Adecco**, tenemos que es una organización que puede inducir a error en comparación con la **empresa Adecco**, dos cosas completamente diferentes, y destacar también un poco de desinformación por parte de la población en exclusión social como causa de explotar poco las redes sociales o no aparecer en los suficientes actos públicos.

Por otro lado, como **aspectos positivos**, contamos con que es una organización con unos profesionales bien formados con experiencia en iniciativa social e inclusión y formación de grupos de exclusión social además de que ofrecen un servicio de calidad y con una imagen de prestigio en la organización.

Con estos análisis y enfocados a la **misión, visión y valores** de la empresa, donde se resalta que quieren atender las necesidades laborales de la sociedad de aquellas personas que lo tienen más difícil a la hora de encontrar un empleo, se ha pasado a realizar el **mapa estratégico** donde podemos observar las cuatro perspectivas diferentes.

- Perspectiva Financiera donde más adaptado a una organización que ofrece un servicio sin ánimo de lucro, es ofrecer un servicio de calidad, y eficiente.
- Perspectiva de Clientes, donde los objetivos principales se centran en captar nuevos clientes y satisfacerlos además de mantener la imagen de Prestigio.

- Perspectiva de Procesos Internos, donde buscamos mantener la **calidad del servicio** y mejorar la **eficacia operativa** reduciendo los tiempos de espera, y mejorar la parte de la cadena de valor de Marketing y Ventas.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, donde los objetivos se dividen en la retención y formación del **Capital Humano**, mantenimiento y mejora de las **Tecnologías** disponibles y el mantenimiento y creación de nuevas **Relaciones** con empresas.

5. BIBLIOGRAFIA

Norton, D. y Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Norton, D. y Kaplan, R. (2004). *Mapas Estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

CreceNegocios (2014), Visión, misión y valores de una empresa. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/vision-mision-y-valores-de-una-empresa/>. Consultado el 6/04/17.

López Viñegla, A. (2013). *Lección Balance Scorecard*. Disponible en: <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>. Consultado el 4/03/17.

López Viñegla, A. (2013). *¿Y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME?*. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>. Consultado el 20/03/17.

WEB FUNDACIÓN ADECCO (2017): <http://www.fundacionadecco.es/>
Consultado: Durante la realización del trabajo

Jimeno Bernal, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Disponible en: <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>. Consultado el 20/03/17.

Asociación Española de Fundaciones (2017). El Sector Fundacional. Disponible en: <http://www.fundaciones.org/sector-fundacional>. Consultado el 25/04/17

GOBIERNO DE ARAGÓN (2017). Tramites - Departamentos y Organismos públicos
Disponible en: <http://www.aragon.es/>. Consultado el 29/04/17

6. ANEXOS

6.1 ANEXO: CUESTIONARIO

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?
- AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- AC 7. ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- AC 8. ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- AC 9. ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- AC 10. ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- AC 11. ¿Existe un sistema de retribución variable?
- AC 12. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- AC 13. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- AC 14. ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- AC 15. ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- P 1. ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- P 2. ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- P 3. ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- P 4. Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- P 5. ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- P 6. ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- P 7. ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- P 8. Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- C 1. Tipos de clientes con los que cuenta
- C 2. ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- C 3. ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- C 4. ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- C 5. ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- F 1. ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- F 2. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio